

合志市職員 人材育成基本方針

～総合的な人事・研修制度のしくみ～



令和4年4月
熊本県合志市

目 次

- 第1章 人材育成基本方針の意義・・・・・・・・P 1
 - 1. 人材育成基本方針の位置づけ・・・・・・・・P 1
 - 2. あるべき行政の体制・・・・・・・・P 2

- 第2章 めざす職員像・・・・・・・・P 3
 - 1. 合志市をとりまく環境と課題・・・・・・・・P 3
 - 2. 合志市がめざす職員像・・・・・・・・P 3
 - 3. 求められる能力・・・・・・・・P 5
 - 4. 各職階層において求められる職員像・・・・P 6

- 第3章 総合的な人材育成環境の整備・・・・P 8
 - 1. 人を育てる職場環境づくり・・・・・・・・P 8
 - 2. 人を育てる人事管理・・・・・・・・P 9

- 第4章 職員研修の充実・・・・・・・・P 13
 - 1. 自主研修 (自己啓発)・・・・・・・・P 13
 - 2. 職場研修 (O J T)・・・・・・・・P 13
 - 3. 職場外研修 (o f f J T)・・・・・・・・P 13

＜人材育成基本方針改定の趣旨＞

「合志市人材育成基本方針」は、合志市集中改革プランに基づき、本市において人材育成を推進するための基本的な方針として、平成22年4月に策定しました。

人材育成基本方針策定以降、この方針に従い、職員の育成に取り組んできたところですが、地方公務員法の改正（平成26年法律第34号）により、「人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とする」ことが明記され、人事評価制度が「導入する」段階から「活かす」段階へ深化する時期にきています。

この人事評価制度には、評価結果を活用することによる「組織全体の士気高揚」や「公務効率向上」効果に加え、評価結果と評価基準（目指すべき職員像）との乖離を把握することによる「自己研鑽意欲の向上」や「人材育成ニーズの明確化＝的確な人材育成施策の実行」などの人材育成につながる効果も期待されています。

このような状況を踏まえ、人材育成の必要性や基本的な考え方について改めて整理するとともに、人材育成に関わる各種施策の趣旨・今後の方向性を明らかにし、人事・研修部門、各職場、職員一人ひとりの行動指針とするため、「合志市人材育成基本方針」を改定することとしました。

第1章 人材育成基本方針の意義

1. 人材育成基本方針の位置づけ

まちづくりを推進し、市民サービスの向上を図るためには、本市にはどのような人材が必要か、どのように職員の能力を開発し活かしていくかを明確化し、人材育成を戦略的に推進するための環境整備を行っていく必要があります。

市民の価値観の多様化、地域安全・地球環境に対する関心の高まりなど、市民ニーズの変化とともに、グローバル化、高度情報化、少子高齢化など社会構造が急激に変化しています。そうした状況の中、地方分権の進展に対応し、本市が将来にわたって持続的に発展していくためには、効率的な行政運営の実現に向けた定員適正化を進めながら、女性職員の活躍推進の視点を持ち、少数精鋭の有能な職員集団を形成し、地方自治体としての自己決定・自己責任による舵取りを進めていく必要があります。

行政運営を支えるのは、組織の中の一つひとつの職場であり、職場運営を支えるのは一人ひとりの職員です。職員一人ひとりの成長が組織の成長につながり、結果として、住民満足度の高い行政運営の確立につながります。

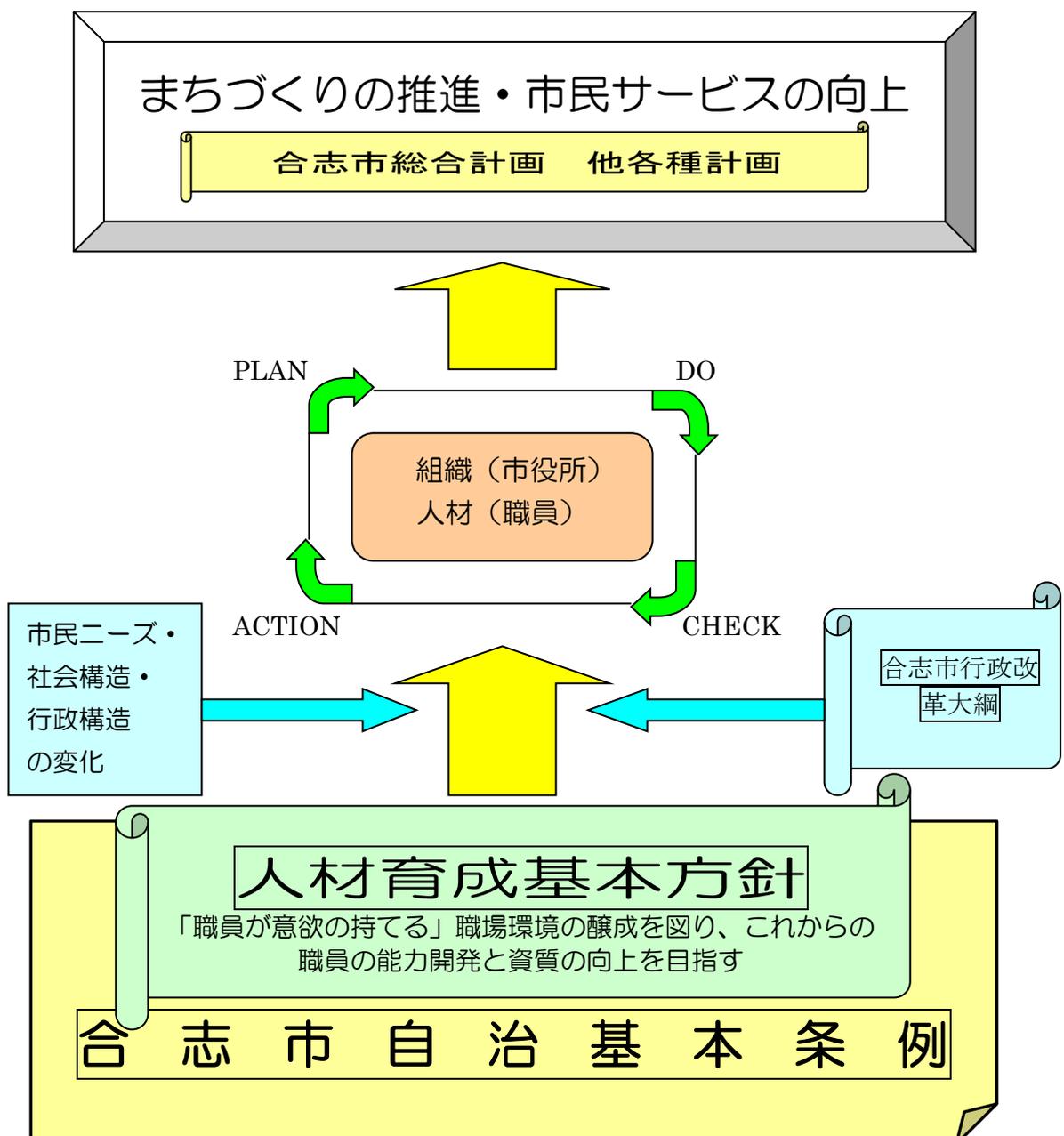
さらに、「人」は、育成や活用次第でさらに大きな力を発揮するものであり、市民の目線に立った行政を推進するため、これからの職員は公務員という立場のみならず、ひとりの人間としても豊かな人間性を求められます。その意味で、人材育成は「人間的な成長」を推進するものであり、本市の掲げる「元気・活力・創造のまち」の実現に向けて、戦略的な人事制度や研修制度の仕組みの基礎となる、人材育成の基本方針をここに定めるものです。

2. あるべき行政の体制

「行政は最大のサービス業である」という視点に立ち、急速に変化する時代の流れにしっかりと対応するため、これらを実現できる人材を育成し、市民満足度を高める仕組みを築いていかなければなりません。そのために求められる行政の体制は以下のとおりです。

- (1) 公平公正な情報の提供等を強化し、地方分権の実現を目指す体制
- (2) めまぐるしく変わる社会環境、多様化する市民ニーズに対応できる、スピードとコストを意識した体制
- (3) 困難な課題に対して果敢にチャレンジする体制

<人材育成に関する概念図>



第2章 めざす職員像

1. 合志市をとりまく環境と課題

我が国では、地方分権推進のため、様々な改革の取り組みが行われてきました。地方公共団体には、高い自主性・自立性を持って、自らの判断と責任の下に地域の実情に応じた行政運営をしていくことが求められており、過去の成功体験や先入観に縛られることなく、自ら課題を発見しその解決策を考えること、すなわち独自の政策立案能力や実践力が必要となっています。

また、収支不足の可能性が予測されるなど厳しい財政状況が続く一方で、行政需要は増大、多様化しており、地方公共団体においては、持続可能で安定的な財政運営と地域課題にきめ細かく対応した質の高いまちづくりを両立させていかなければなりません。

このため、官民の役割分担や持続的な事務事業・業務の見直し、公共施設マネジメントなど、より一層の「選択の集中」に努めるとともに、人件費抑制を図りながら市民ニーズに的確に対応できる少数精鋭の組織体制づくりなど、経営努力を徹底していくことが求められています。

さらに、市民ニーズへの対応や行政サービスの見直しを図るには、経営感覚を持ち合わせ、市民とともに、まちづくりの課題を解決していく必要があります。すなわち、限られた財源を有効に活用しながら、業務の質・量を事務改善により見直すことができる人材の育成が求められています。

そのためには、課題発見・問題解決能力を持った職員が、目の前の業務や事務事業だけでなく、全体像をとらえて事務の効率化を図り、積極的に改善・改革を進めていく必要があります。こうした職員を育成するという取り組みとともに、学び続けるという組織風土を形成していかなければなりません。

2. 合志市がめざす職員像

市民に役立つ「市役所」をめざして、公務員としての倫理観を高めるとともに、職員としての使命と責任を自覚し、市民の視点で職務に取り組む姿勢は常に求められてきました。

地方公務員法でも定められているように、職員は「全体の奉仕者」として、「公共の利益」のために職務にまい進・専念し、公務能率を向上させなければなりません。そのためにも、必要とされる能力開発は、組織としては当然ながら、職員一人ひとりも自発的に行わなければなりません。

また、職員が自己成長と自己実現※の達成をめざして能力開発を行うためには、具体的な目標が必要不可欠です。

本市の基本理念とする『人と自然を大切にした協働によるまちづくり』に取り組む中、市民との信頼関係に基づく行政を進めていくため目標となるべき「職員像」をここに掲げます。

※自己実現・・・自己の素質や能力などを発展させ、より完全な自己を実現してゆくこと。

①人権意識を有する職員

- あらゆる人権問題を理解し、人権教育及び啓発の推進を図ることができる職員
- 人権尊重社会を実現し、人権文化を創造できる職員
- 人権尊重の視点に立ち、職務を遂行することができる職員
- 豊かな人権感覚を身につけ、施策に反映できる職員

②市民感覚を有する職員

- 市民の立場で考え、市民の声を理解できる職員
- 「サービス意識」を持ち、親切・丁寧な対応をする職員
- 「市民を待たせない」意識を持ち、迅速に業務を行う職員
- 常に公平・公正な判断で行政サービスを提供する職員

③チャレンジ精神を有する職員

- 高い目標を掲げ、新しい課題に積極的に取り組む職員
- 環境の変化に対応できる柔軟な発想を持った職員
- 慣習・前例に捉われず、常に改善・工夫を心がける職員
- 諸々の課題や困難を恐れず、粘り強く職務を行う職員

④経営感覚を有する職員

- 「コスト意識」を持ち、効率的に職務を行う職員
- 「入るを量って出ざるを制す」という認識で企画・立案する職員
- 適正な行政サービスの質や量、提供方法・手段などを見極める職員
- 費用対効果や受益者負担を意識して施策・事業の推進に努める職員

⑤説明責任を果たす職員

- 施策・事業の必要性をわかりやすく市民に説明できる職員
- 市民との相互理解を深めることを心がけて職務を遂行する職員
- 組織において情報や意思を共有するよう努める職員
- 市民や仲間を尊重し、親しみやすく信頼感を与えられる職員

3. 求められる能力

人材育成の目標となる「合志市がめざす職員像」に近づき、住民満足度の向上を実現していくためには、行政の担い手である職員一人ひとりが職階に応じて次のような能力を身に付けていくことが求められています。

それにより組織全体は活性化するとともに、行政需要の変化に対応できるようになり、幅広い視野に立って時代が求める行政サービスを適宜提供していくことが可能となります。

仕事に関する知識・技術

自治体職員としての高い倫理観を持ち、正確かつ迅速な職務を遂行するとともに、専門的な知識や技術力を身につけ、積極的に事務事業を改善しながら情報収集や先見性に基づいて、環境変化を的確にとらえられる能力

組織・対人能力

的確な言葉での表現力があり、市民満足度を高める接遇が実践できるとともに、職場の内外を問わず、日頃から良好な人間関係を築きながら幅広いネットワークの形成と折衝・調整能力に優れ、部下や後輩への適切な指導と仕事をマネジメントする能力

課題発見・解決能力

新たな課題の発見と、ものごとの妥当性や適否を正しく識別することにより、有効な方策を企画立案できるとともに、社会情勢や組織目標を的確に把握したうえで現状分析や具体的な施策を考案し、柔軟な創造力により手段や方法を選択できる政策形成能力

自己管理能力

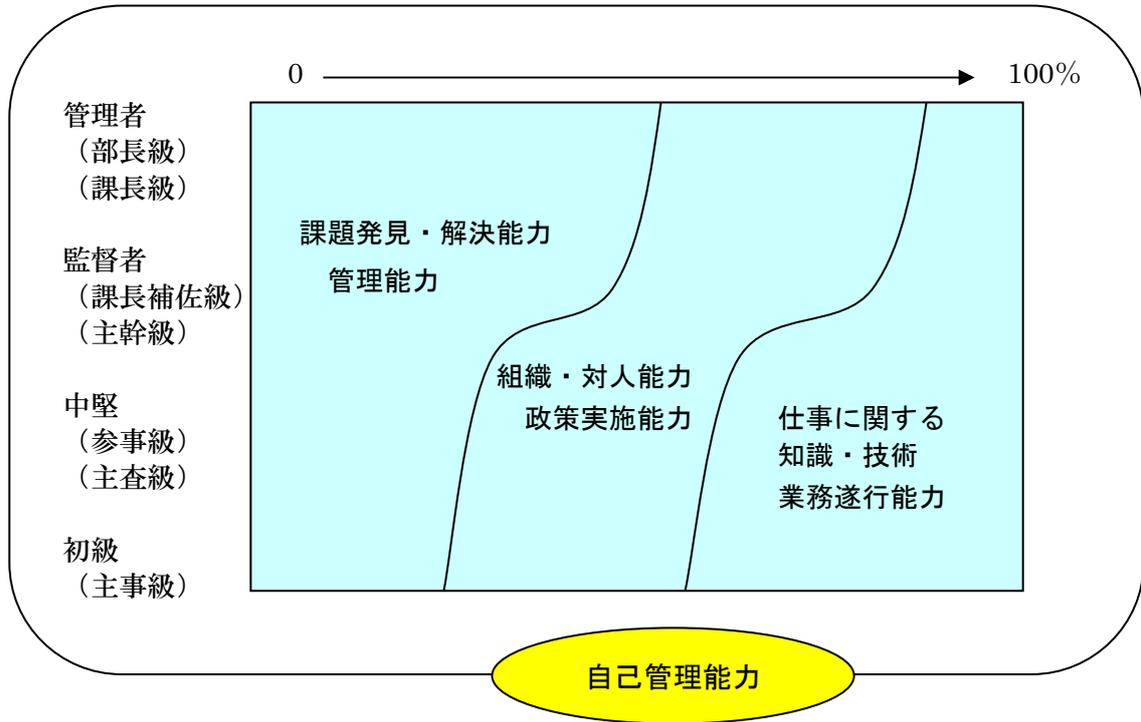
上記の知識・技術・能力について、自ら啓発に努めるという向上心にあふれ、健康管理も含め発揮できる能力を自ら管理（コントロール）する能力

4. 各職階層において求められる職員像

それぞれの職員が必要とされる能力を踏まえ、各職階層に求められる職員像は次のとおりです。

<p>管理者 (部長級)</p>	<p>【市政の運営者、部の統括者】</p> <p>①組織を活性化させるため、部の政策・方針を明確化し、市政運営の担い手となる</p> <p>②課の連携や職員管理、部内における人材育成を行い、利害関係者との調整など、管理能力と経営感覚を持つ</p> <p>③体系的かつ長期展望に立ち、大局的な見地から判断・決断を行い、行政運営を行う</p>
<p>管理者 (課長級)</p>	<p>【所属及び事務事業の総括責任者】</p> <p>①部の政策・方針に基づき、課の事業・方針を明確化し、事業実施等の指導監督者となる</p> <p>②班の連携を図り、所属職員をマネジメントし、最大限に活用することで事務事業を着実に実施し推進する</p> <p>③課員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し人材育成を行い、利害関係者との調整など管理能力と経営感覚を持つ</p>
<p>監督者 (課長補佐級)</p>	<p>【班の統括、高度かつ専門的な事務事業の実施責任者】</p> <p>①本市をとりまく状況や社会潮流を敏感に捉え時代の変化に柔軟に対応する</p> <p>②課長を補佐し、課の事業・方針に基づき班の目標や目的を明確にしながらか事業実施等の監督者となる</p> <p>③班をマネジメントし、事務事業を着実に実施し推進する</p> <p>④班員の仕事に対する姿勢・能力・成果を把握し、人材育成を行う</p>
<p>監督者 (主幹級)</p>	<p>【班の統括補助、事務事業の実施責任者】</p> <p>①課の事業・方針を理解し、班の目標を明確に捉え、部下職員の目的を明確にしながらか事務事業を着実に実施し推進する</p> <p>②班内のコミュニケーションを活発に行い、業務を円滑に進める調整を行う</p> <p>③部下職員への指導・育成を積極的に推進し人材育成を行う</p>
<p>中堅 (参事級)</p>	<p>【事務事業の実施責任者】</p> <p>① 班内において、担当する事務事業等のリーダーとなる</p> <p>② 班内の業務を円滑に進める調整を行う</p> <p>③ 部下指導を積極的に推進し、人材育成を行う</p>
<p>中堅 (主査級)</p>	<p>【事務事業の担当責任者】</p> <p>①班の目標を明確に捉え、関係法令を熟知し、積極的に業務改善に取り組みながら、事務事業を着実に実施する</p> <p>②住民満足度の高いまちづくりを展開するための政策形成基礎能力を身に付ける</p> <p>③後輩・同僚職員とコミュニケーションを活発に行い、必要に応じて指導・助言を行う</p>
<p>初級 (主事級)</p>	<p>【事務事業の担当者】</p> <p>①担当業務について精通し、自治体業務を遂行するための基礎的な知識と技術を有する</p> <p>②自治体職員としての高い倫理観を持つ</p>
<p>技能労務職</p>	<p>【業務の担当者】</p> <p>①担当業務について精通し、業務を遂行するための知識と技術を有する</p> <p>②自治体職員としての高い倫理観を持つ</p>

＜職階層に求められる能力の比重のイメージ＞



第3章 総合的な人材育成環境の整備

1. 人を育てる職場環境づくり

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みが不可欠ですが、多様な学習機会の提供や職場の支援があってこそ効果を発揮するものです。特に、日常における職場での職員研修の充実を図るなど、学習風土を醸成していくことが必要です。

また、人材育成を実施、支援するための情報提供のあり方、研修用機器の整備についても今後検討していかねばなりません。

全庁的に取り組むものは以下のとおりです。

①研修公募制の充実

自治大学校や市町村アカデミー研修等で行われている研修の公募制度をさらに拡大・充実させ自己研鑽のための機会を増やし、自己実現や自己成長を支援します。

②職員派遣制度の拡充

国及び熊本県等への派遣による人材育成を行っていますが、さらに制度を広げ、多角的な人材育成を行います。

③自主研究への助成や支援

政策形成能力の向上を主眼とした、自主研究グループを立上げるとともに活動を支援します。また、職員が公務遂行上有用と認められる資格を取得した場合において、取得に要した経費を助成することにより、専門性向上に係る自己啓発への取組を支援し、職員の学び続ける風土を醸成していきます。

④学習・研究成果等発表機会の提供

自主研究グループ、ボランティア団体、町内会などの活動成果を、市長等も参加する発表会などを通して、広く庁内に知らしめます。さらにその内容を吟味し、業務改善などにつながる事項については、行政経営へ積極的に取り入れます。

⑤職員提案（プロポーザル）制度の充実

職員提案制度の活用によって、年間に職員1人あたり1件以上の改善提案を促すなど、自主性や資質の向上を図るとともに職員の多彩な発想を引き出します。また、優秀な提案に関しては表彰を行うなど適正な評価を行い、職員の勤労意欲と意識改革の促進を図るとともに、市民サービスの向上と事務事業の効率化を図ります。

⑥業務改善の推進

各課で行われている改善を体系的に取りまとめ、評価していく制度を確立し、改善を推進して各種事務事業の効率化を図ります。

⑦職場ミーティングの充実

各課で行われている朝礼やあいさつ運動を定着化させ、個々の業務日程の調整や協議を活発に行うよう職場ミーティングを全課に展開していきます。それを発展させることにより、仕事の意義や目標を明確化し、やりがいのある職場へと変化させていきます。

2. 人を育てる人事管理

人材育成を効果的に推進するため、戦略的・総合的な人事管理制度を構築していきます。また、系統的・計画的な能力開発により、個々の職員の潜在能力を最大限に高め、発揮できるような人材育成を推進します。

(1) 人材の確保

①採用

職員の採用は、人材育成のスタートであり、根幹を成すものです。高度・多様化する行政ニーズに対応するため、市役所では得難い高度な専門性を備えた民間経験者等多様な人材を計画的に採用します。また、新規採用の職員については、公務員として最低限必要な知識や常識、教養を備えていることが不可欠です。

今後とも、優秀な人材が確保できるよう、採用試験制度の改善・見直しや効果的な広報活動の実施に取り組んでいきます。

②再任用制度

職員が長年培ってきた豊富な知識・経験を、後進に継承するため、定年後も健康で働く意欲と能力のある者については、再任用職員として任用します。

公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられることに伴い、再任用を希望する職員の増加が見込まれます。

また、定年退職の年齢が65歳へ段階的な引き上げ、管理監督職の「役職定年制」の導入、定年前再任用短時間勤務制度の導入等も国では検討されており、このような動向も踏まえながら、定年退職者が引き続き公務で力を発揮できるよう制度の運用を行っていきます。

(2) ジョブローテーション※による能力開発

計画的なジョブローテーションを通じ、職員の学ぼうとする意欲を喚起するとともに、多種多様な実務経験を通じた知識・技術の習得を促します。

特に、入庁後10年までの職員は、育成における重要な時期（能力育成期）として位置付けるとともに、業務への適性を見極めるため、長期的な人材育成の視点を重視したジョブローテーションに取り組みます。

また、それ以外の職員についても、学習・業務の意欲を向上させるため、人事評価の結果を活用するとともに、女性職員の活躍推進の視点も踏まえながら、各職員の能力・希望を踏まえた適材適所の人員配置に取り組みます。

※ジョブローテーション：計画的に、一定期間ごとに様々な職務をバランスよく経験させること。

(3) 業務マニュアル化の促進

各種法令等による業務や定期定例業務についてマニュアル化するとともに、逐次、改定を繰り返していく体制を確立し、業務を平準化・一般化します。これにより、職員だれでも業務遂行が早期に実施可能（ジョブローテーション時にも活用）となるようにします。

(4) 人事評価制度の活用

研修の開催、適正な面談の実施、事後アンケートで改善点の把握等を行い、毎年度精度を高めていきます。評価結果は、被評価者の評価だけにとどまらず、評価者が適正な評価を行ったかどうかも含めた評価者の評価としても活用します。

業績評価の目標設定の仕方や、各評価の評価項目の整理を行い、職員にとって分かりやすく信頼性の高い制度にします。また、組織として取り組むべき評価項目について、盛り込むべき重点事項、重点施策の検討を行います。

人事評価面談についても、目標の設定や評価の伝達だけにとどまらず、相手の話をじっくり聞き、公私を含め部下の近況や変化を確認する機会とし、円滑なコミュニケーションに活用します。

特にフィードバック面談は、今後のモチベーションが上がるよう、良い評価は積極的に口頭でも伝えるとともに、課題には失敗の要因の確認や解決策のアドバイス等を行うなど、効果的なマネジメントに活用します。

(5) 自己申告の活用

職員の仕事に対する意欲、資質との相違、キャリア形成への意識、研修希望等の確認、さらには子育てなど職員をとりまく状況を把握するため、自己申告を活用していきます。これにより、職員の意欲を喚起するとともに、子育て中や家族介護中の職員に対し配慮するなど制度の確立や運用に努め、組織を活性化させていきます。

また、必要に応じて総務課長又は総務課人事班との面談を実施し、メンタル不調の予防等にも活用します。

(6) 新規採用職員育成制度（トレーナー制度）の確立

新規採用職員が早期に職場環境に適応し、能力を発揮できるよう、職場全体で育成していく体制を整えるため、新規採用職員が配属された所属職員の中から専任のトレーナーを選任して、計画的に人材を育成する制度を確立し、基礎実務や公務員のマナーなどを指導していきます。また、このトレーナーを養成する研修も行っていきます。

(7) 勤務実績が良好でない職員への対応

求められる能力を十分に発揮することができず、日常の業務遂行に支障をきたしている職員については、本人にその自覚を持ってもらい、各職場においてきめ細やかな指導を行っていく必要があります。

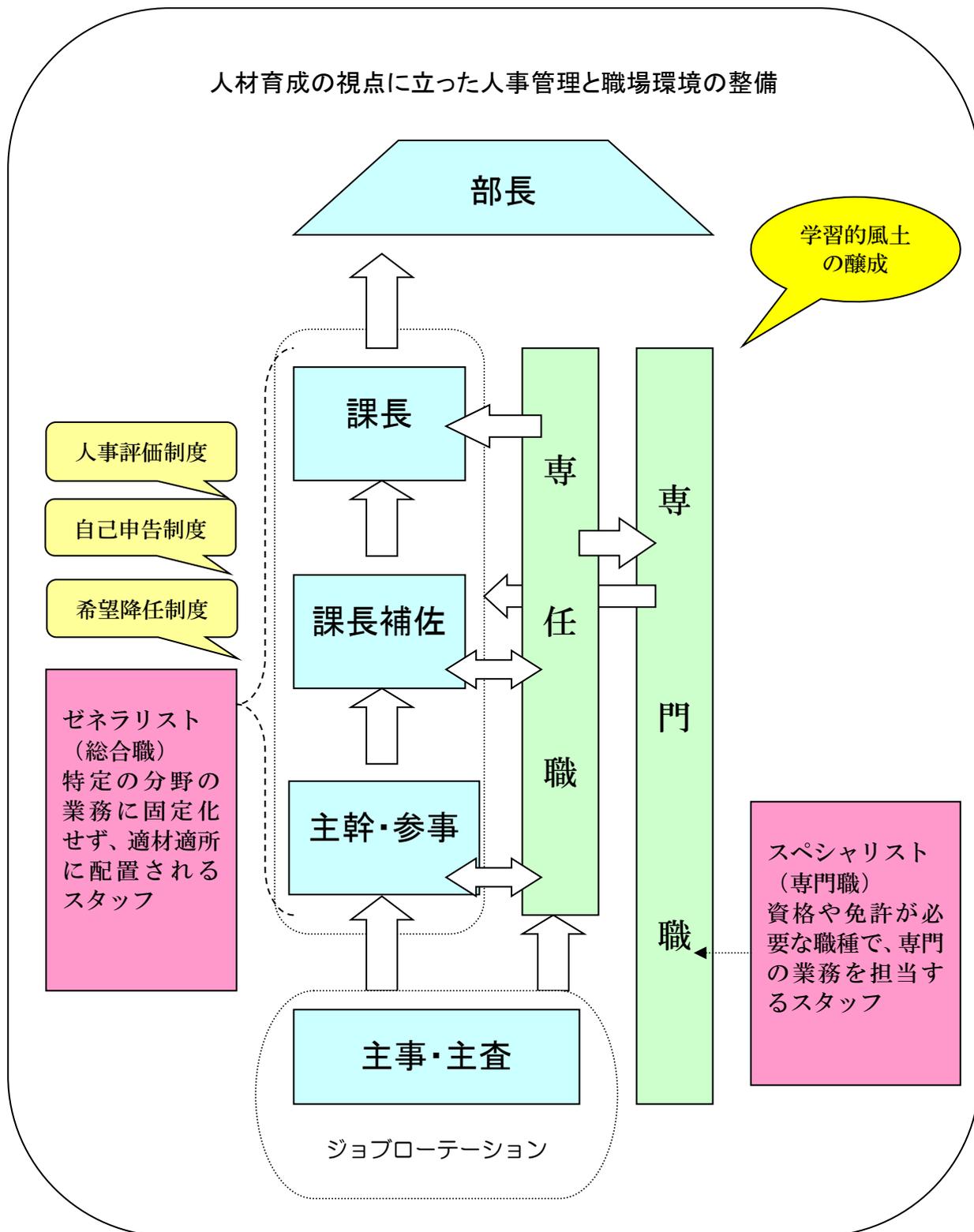
このため、評価の結果が良好でない職員（総合評価C又はD）については、評価結果を本人に開示することとしています。

また、2年続けて評価の結果が良好でないなど、勤務実績が劣った職員やその職に必要な適格性を欠くおそれがある職員については、「指導育成制度」の対象とします。指導育成制度は、本人に告知をしたうえで当該職員の状況に応じた指導育成計画書を作成し、職場と関係部署が連携しながら、丁寧で密度の濃い指導を行います。

様々な指導や研修を行ってもなお勤務実績が著しく劣った状態に改善が見られない職員、適格性の欠如が顕著で長期にわたり簡単に矯正されない職員については、公務の適正かつ能率的な運営を確保するため、「合志市職員の分限処分に関する取扱規程」に基づき、分限処分（免職、降任）も視野に入れた厳格な対応を行っていきます。



人材育成の視点に立った人事管理と職場環境の整備



第4章 職員研修の充実

1. 自主研修（自己啓発）

能力開発の基本は、職員が意欲と主体性を持って自発的に自己研鑽を行う自己啓発です。これを促進するためには、職員の自主性に委ねるだけでなく組織的に取り組むことが重要です。

そこで、政策形成能力の向上を主眼とした自主研究グループや公務遂行上有用と認められる資格取得への助成、自己啓発研修に対する支援を行っていきます。

また、各地域での自治会活動や各種ボランティア・PTA活動などに参加・参画することは、市民からの信頼向上に加え、郷土愛や積極性を育む自己啓発効果も期待できるため、引き続き、幅広い地域活動・ボランティア活動への参加を推奨します。

2. 職場研修（OJT）※on-the-job training 仕事の現場で、業務に必要な知識や技術を習得させる研修。

日々の職務を通じて行われる職場研修は、職員個々の特性に応じ個別的に育成を図ることができる手法です。職場内での職務に対する共通認識を図ることを目的に、職場ミーティングの定期的な開催を義務づけし、専門的知識の習得やスキルアップのための課内研修をはじめとした担当ごとの研修を定着させていきます。さらに、職場ミーティング事例集の作成や、職場での接遇の改善・検証を定期的に行います。

また、トレーナー制度を導入し、新規採用職員が早期に職場環境に適応し、能力を発揮できるように、新規採用職員が配属された所属にトレーナーを選任し、新規採用職員の育成研修を充実させます。

職場研修の実施主体である管理監督者には、部下育成や職場の適正な管理運営などのリーダーシップが求められます。このため、まずは管理監督者に対し、職場研修の必要性について啓発に努めていくこととします。

3. 職場外研修（offJT）※off-the-job training 仕事の現場を離れて、業務に必要な教育研修を行うこと。

職場から離れ、一定数の職員が集まり、一般的な知識や技能の指導を受ける職場外研修について、当市では庁内で実施している階層別研修や専門研修をはじめとして、自治大学・市町村アカデミー・国際文化研修所等への派遣研修などを実施しています。また、熊本縣市町村職員研修協議会による研修は、新規採用職員から新任課長までの階層別研修及び各種実務の専門研修で構成されており、社会情勢の急速な進歩や変化に対応し、多様化する住民ニーズに即した市町村行政が推進されるような研修内容のため、派遣研修の中心となるものです。これらの研修については、学ぶ意欲のある職員を募集し、自主的に受講できる体制を継続していきます。

また、これらの施設に限らず、民間研修所等の研修カリキュラムを含めて、幅広い研修メニューをなるべく多くの職員に対し浸透を図り、職員自らが自身の能力開発を主体的に行えるように支援していきます。

<研修体系図>

